

# Comportamientos de liderazgo y su relación con la experiencia en gestión de los directores

Vali Mehdinezhad<sup>1\*</sup>, Zaid Sardarzhahi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Educación, Universidad de Sistan y Baluchestan, Irán {valmeh@ped.usb.ac.ir}

<sup>2</sup>Universidad de Sistan y Baluchestan, Irán {zsardarzhahi@yahoo.com}

Recibido el 8 Mayo 2015; revisado el 9 Mayo 2015; aceptado el 3 Septiembre 2015; publicado el 15 Enero 2016.

DOI: 10.7821/naer.2016.1.133

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar los comportamientos de liderazgo señalados por los directores y observados por los profesores y su relación con la experiencia en la gestión de la dirección de las escuelas. El método utilizado en este estudio es el cuantitativo. La población objeto incluyó a todos los directores y maestros de las escuelas de orientación y de las escuelas secundarias del Distrito de Dashtiari en Irán. La muestra estuvo constituida por 46 directores y 129 profesores que fueron seleccionados por los métodos de muestreo estratificado y de muestreo aleatorio simple. Para la recolección de los datos se utilizó el Cuestionario Descriptivo de Comportamiento de Liderazgo (LBDQ) desarrollado por Kozes y Posner (2001). Los datos obtenidos fueron analizados utilizando este modelo y el test *t* independiente, el coeficiente de correlación de Person y la prueba de tablas de referencias cruzadas de Chi-cuadrado. Los resultados mostraron que los profesores describen los comportamientos de liderazgo de sus directores como relativamente buenos. Sin embargo, los propios directores evalúan sus comportamientos de liderazgo como muy buenos. En la comparación entre los comportamientos de liderazgo auto-percibidos por los directores y los observados por los profesores, se encontró que existe una diferencia significativa entre los puntos de vista y las evaluaciones de los maestros y directores en todos los componentes de los comportamientos de liderazgo de los directores, excepto respecto al empoderamiento. De hecho, los directores han descrito sus comportamientos de liderazgo con un mejor y más apropiado nivel que los profesores. Desde la perspectiva de los maestros y directores, no hay una relación significativa entre ninguno de los componentes de los comportamientos de liderazgo y los de experiencia en la gestión de los directores.

**PALABRAS CLAVE:** COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO, EXPERIENCIA EN DIRECCIÓN, DIRECTOR DE ESCUELA, MAESTRO

## 1 INTRODUCCIÓN

La palabra *liderazgo* es más parecida a términos como la libertad, el amor o la paz. Aunque cada persona sabe

intuitivamente el significado de cada uno de estos vocablos, éstos pueden tener significados distintos. Una vez que todo el mundo empieza a definir el liderazgo, inmediatamente uno se da cuenta de que hay muchas definiciones de liderazgo. En los últimos cincuenta años, han sido planteadas más de sesenta y cinco clasificaciones sistemáticas diferentes para definir los criterios de liderazgo (Fleishmann et al., 1991). En una definición con énfasis en las relaciones entre las personas, el liderazgo se define en cómo influir en los subordinados a través de la comunicación con ellos a fin de lograr las metas organizacionales (Alvani, 1993). Con la enorme influencia de la tecnología de hoy, los líderes educativos tienen el reto de encontrar y utilizar prácticas de liderazgo que influyan eficazmente en los maestros para mejorar su tecnología de instrucción y continuar su desarrollo profesional y de crecimiento, además de centrar su atención y la de toda la comunidad escolar en el aprendizaje de los estudiantes (Jabor et al., 2013).

Estudios previos realizados sobre los comportamientos de liderazgo han obtenido diversos resultados. Alaei (2010) comparó la importancia del liderazgo y los comportamientos directivos desde la perspectiva de los maestros y directores de escuelas en Zahedan. Los resultados mostraron que los maestros y directores valoran el liderazgo y los comportamientos directivos de estos últimos. Sin embargo, los directores creían que el modelado era más importante que las conductas de gestión directiva. Tanto unos como otros afirmaron que los comportamientos gerenciales son los más desafiantes, pero las directoras dan más valor a comportamientos de gestión y liderazgo que los hombres. Goudarzi (1996) afirmó que no existe una diferencia significativa entre los directores de las escuelas públicas y privadas, en términos de eficacia de los comportamientos de liderazgo y que tampoco existe una relación significativa entre el grado académico de los directores y la eficiencia de sus comportamientos de liderazgo.

Las conclusiones de Naeemollah y Hafiz (2010) mostraron que la mujer tiene mejores comportamientos gerenciales que los hombres. Asimismo, Pingle y Cox (2007) señalaron que, desde la perspectiva de los maestros, los directores más exitosos son aquellos que muestran unos niveles más altos de comportamientos de liderazgo. Por su parte, Carr (1988) encontró que los directores y las directoras de las escuelas secundarias públicas tienen diferentes puntos de vista sobre los comportamientos de liderazgo (incluyendo la confianza y el respeto mutuo, la amistad y la cordialidad entre ellos y los empleados que supervisan). Diferentes parámetros demográficos

\*Por correo postal, dirigirse a:

University of Sistan and Baluchestan, Zahedan  
 University Boulevard, P.O.Box 98155-987  
 Zahedan, Iran

como la edad, la educación y experiencia en el trabajo tienen un impacto significativo en la actitud de los directores hacia el liderazgo. Manning (2004) mostró que las directoras prestan más atención a las actividades de los profesores y entienden sus expectativas mejor que los directores. Por su parte, Umbach (1993) encontró una diferencia significativa entre los puntos de vista del profesorado sobre el comportamiento de liderazgo de los directores y de las directoras. Los resultados de un estudio de Long (1991) sugirieron que el empoderamiento de los demás es la estrategia más importante de liderazgo con el fin de lograr el mejor desempeño personal, y otras prioridades, en orden de preferencia, incluyen el hecho de inspirar una visión compartida de modelado que les aliente y desafíe.

Robinson (1996) estudió las opiniones de los profesores sobre las conductas de liderazgo de los directores de las escuelas primarias y encontró una relación significativa entre la eficacia de los comportamientos de liderazgo de los directores y su edad, género y etnia. Los hallazgos de Berumen (1992) indicaron que el empoderamiento y la confianza son los menos utilizados por los directores. Ayman y Chemers (1983) emplean el Cuestionario Descriptivo del Comportamiento de Liderazgo para estudiar 142 empleados en nueve secciones de una gran empresa industrial en Irán con el fin de evaluar la generalización de los comportamientos de liderazgo con las muestras obtenidas en los estudios realizados en Europa y los EE.UU. Los resultados de su estudio mostraron que los empleados iraníes creen que un buen gerente es aquel que es benevolente y trata a los trabajadores como a un padre. Dhanasobhon (1982) llegó a la conclusión de que el género, la formación académica y la experiencia laboral no tenían ningún efecto en los estilos de liderazgo observados en los directores de las escuelas secundarias. Tanner (1981) encontró que los factores que pueden ser fácilmente alterados, como los estilos de liderazgo, son más determinantes en la efectividad del liderazgo que características como la edad, el género, la raza y la experiencia de los directores o las características demográficas de los estudiantes. Los líderes y gerentes influyen en otros a través de sus comportamientos. En otras palabras, el liderazgo de los subordinados se ve afectado por los comportamientos de liderazgo de sus dirigentes. Por tanto, la diferencia entre el liderazgo y los comportamientos directivos son muy importantes en la creación de una organización en lo relativo a sus cambios internos, así como para guiar a los equipos de trabajo. Los directores y los líderes varían en sus orientaciones hacia los objetivos, conceptos de negocio, estilos personales y percepciones. El deber de los líderes educativos de las escuelas es mejorar la calidad de la educación y el aprendizaje de los estudiantes y el papel de los directores se centra en orientar las actividades con el fin de lograr los objetivos y establecer un orden deseado, así como la disciplina en su escuela. El liderazgo se asocia con cambios, pero la gestión se orienta hacia actividades de mantenimiento. Los líderes no solo ven lo que los asuntos son en apariencia, sino que también ven sus aspectos ocultos.

El objetivo principal de este estudio fue evaluar los comportamientos de liderazgo de los directores de las escuelas. En las investigaciones de Kouzes y Posner (2002b), los líderes efectivos pudieron 1) Trazar el camino, 2) Inspirar una visión compartida, 3) Desafiar el proceso, 4) Permitir que otros actúen, y 5) Dar aliento al corazón.

Según Kouzes y Posner (2002a), “*modelar el camino* consiste esencialmente en ganarse el derecho y el respeto a guiar a través de la participación y la acción directa. Las personas siguen primero al líder y después el plan” (p. 15). Kouzes y Posner (2006, p. 93) sostienen que “el liderazgo consiste primero una búsqueda interior

para descubrir quién eres, y es a través de este proceso de auto-examen donde encuentras la conciencia necesaria para dirigir”.

Los líderes inspiran una visión compartida y tienen la capacidad de anticipar oportunidades y de atraer la participación de los demás. Según Kouzes y Posner (2007, p. 18), “los líderes dan vida a las esperanzas y los sueños de los demás y les permiten ver las posibilidades que depara el futuro. Los líderes forjan un propósito común, mostrando que ese sueño es para el bien común. Kouzes y Posner (2003, p. 13) creen que “los líderes inspiran una visión compartida para imaginar el futuro e involucrar a los demás en una visión común”.

Según Kouzes y Posner (2003, p. 4), los líderes eficaces se niegan a conformarse con el *statu quo*, por lo que experimentan y asumen riesgos en un esfuerzo para mejorar las organizaciones. De hecho, “los líderes desafían el proceso a través de la búsqueda de oportunidades y mediante la experimentación, tomando riesgos y aprendiendo de los errores”. Covey (2005, p. 33) descubrió que “los líderes que buscan nuevos desafíos crean un entorno en el que el personal se siente cómodo cuando experimenta y fracasa. Los líderes efectivos aumentan la confianza en su personal basándose en los éxitos y aceptan los fracasos como oportunidades de aprendizaje”.

Motivar a otros para actuar es un trabajo de equipo. Los líderes hacen posible que otros hagan un buen trabajo. Por lo tanto, el empoderamiento es crucial para lograr resultados (Satia et al., 2014, p. 144). Según Kouzes y Posner (2007), los líderes eficaces crean un clima de confianza para que sus colaboradores se sientan lo suficientemente capaces de orientarse hacia el logro de metas.

Los líderes que quieren alentar el corazón deben modelar las conductas descritas en los primeros seis elementos esenciales. Para dar ejemplo, el líder debe hacerlo consigo mismo (Kouzes & Posner, 1999). Kouzes y Posner (2003) incluyeron siete componentes esenciales en la descripción de alentar el corazón: establecer normas claras, esperar lo mejor, prestar atención, personalizar el reconocimiento, contar la historia, celebrarlo juntos, y dar ejemplo.

Conforme a todo lo mencionado anteriormente, el presente estudio busca responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la percepción de los profesores acerca de los comportamientos de liderazgo de los directores? ¿Cuál es la percepción de los directores de sus propios comportamientos de liderazgo? ¿Hay alguna diferencia significativa entre los comportamientos de liderazgo reportados por los directores y los observados por los maestros? ¿Existe una relación entre los comportamientos de liderazgo y la experiencia directiva desde la perspectiva de los directores y maestros?

## 2 METODOLOGÍA

El presente estudio es una investigación descriptiva correlativa. La población objeto incluyó a todos los directores y maestros (N = 315) de las escuelas intermedias y secundarias del Distrito de Dashtiari en Irán. Según Krejcie y Morgan (1970), para determinar el tamaño de la muestra, fueron seleccionados 175 sujetos mediante un muestreo estratificado y a través del método de muestreo aleatorio simple (Tabla 1 y Tabla 2).

**Tabla 1.** Tamaño de la población y de la muestra

Grupo		Población	Muestra
Profesores	Hombres	155	86
	Mujeres	78	43
Directores	Hombres	47	26
	Mujeres	35	20

Total	Hombres	202	112
	Mujeres	113	63
		315	175

**Tabla 2.** Los detalles de la muestra (N = 175)

Grupo	N	%
<b>Edad</b>	20-25	20 11.4
	26-30	64 36.6
	31-35	50 28.6
	36-40	41 23.4
<b>Nivel educativo</b>	Nivel Asociado	58 33.1
	Nivel Licenciado	107 61.1
	Nivel Máster	10 5.8
<b>Experiencia laboral</b>	<= 5 años	28 16.0
	5-10 años	94 53.7
	>=11 años	53 30.3
<b>Experiencia directiva</b>	<=5 años	26 56.5
	>5 años	20 43.5

De acuerdo con la naturaleza del tema de investigación, el Cuestionario Descriptivo del Comportamiento de Liderazgo (LBDQ) desarrollado por Kozes y Posner (2001) fue utilizado de dos formas. Por un lado, para los auto-informes de los directores y por otro para los comportamientos de liderazgo observados por los profesores. Este consta de 30 ítems en una escala Likert de cinco puntos desde muy bajo = 1 a muy alto = 5. La puntuación mínima para cada componente fue 6 y la puntuación más alta, 30. El cuestionario tuvo 5 componentes y cada uno tenía, a su vez, 6 elementos que incluían: modelar la forma, inspirar visiones compartidas, desafiar el proceso, permitir a otros actuar y alentar el corazón. La consistencia interna del cuestionario fue confirmada por el coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente obtuvo un 0,97 para el cuestionario de comportamientos de liderazgo observados por los profesores y 0,74 para el cuestionario de auto-reporte de los directores. Un número de expertos en el campo de las Ciencias de la Educación confirmó la validez de este cuestionario. El análisis de datos se realizó mediante métodos estadísticos, como la frecuencia, media, desviación estándar, test del coeficiente de correlación, una muestra, la prueba *t* independiente y Tablas de contingencia de Pearson de chi-cuadrado, con el software SPSS 20.

### 3 RESULTADOS

La primera pregunta: ¿Cuál es la percepción de los profesores del comportamiento de liderazgo de sus directores?

**Tabla 3.** Una muestra de la prueba *t* sobre la percepción del profesorado a cerca del comportamiento de liderazgo de sus directores (N = 129)

Variables	Porcentaje	Std.D	T-Value	t-test	df	Sig.
<b>Modelar el camino</b>	23.93	4.68		14.36		0.001
<b>Inspirar una visión compartida</b>	23.83	4.85	18	13.63	128	0.001
<b>Desafiar el proceso</b>	23.33	5.27		11.47		0.001
<b>Capacitar a otros a actuar</b>	22.84	5.23		10.49		0.001

<b>Alentar el corazón</b>	23.95	5.07		13.31		0.001
<b>Total</b>	117.88	24.08	90	47.09		0.001

Los resultados de la prueba *t* en la Tabla 3 muestran que en total y en todos los componentes de comportamientos de liderazgo, la media calculada es más que la media asumida (T-Value) y significativa (P <0,001). De hecho, los profesores encuestados calificaron a sus directores con valores muy altos en cada una de las cinco categorías de liderazgo. Las puntuaciones medias fueron de entre 23.33 y 23.95. Las desviaciones estándar variaron desde 4.68 hasta 5.27. Los maestros de este estudio calificaron a sus directores con la puntuación más favorable en el área de dirección de alentar el corazón y el modelado del camino con una puntuación media de 23.95 y 23.93. Los profesores en este estudio han evaluado a sus directores de la forma menos favorable en el área de habilitar a otros a actuar con una puntuación media de 22.84. En general, parece que los docentes de este estudio consideran los comportamientos de liderazgo de los directores favorablemente.

La segunda pregunta: ¿Cuál es la percepción de sus propios comportamientos de liderazgo de los directores?

**Tabla 4.** Una muestra de la prueba *t* sobre la percepción de los directores de sus propios comportamientos de liderazgo (N = 46)

Variables	Porcentaje	Std.D	T-Value	t-test	df	Sig.
<b>Modelar el camino</b>	26.23	7.83		7.13		0.001
<b>Inspirar una visión compartida</b>	25.50	3.01	18	16.86	45	0.001
<b>Desafiar el proceso</b>	24.95	2.94		16.02		0.001
<b>Capacitar a otros a actuar</b>	24.43	2.92		14.68		0.001
<b>Alentar el corazón</b>	25.84	2.45		21.65		0.001
<b>Total</b>	126.84	19.15	90	76.34		0.001

De acuerdo con la Tabla 4, en total y en todos los componentes de comportamientos de liderazgo, la media calculada es más alta que la media asumida (Valor-T) y significativa (P <0,001). En otras palabras, los directores encuestados se calificaron de forma relativamente muy alta en cada uno de los cinco componentes de liderazgo. Las puntuaciones medias oscilaron entre 26.23 y 24.43. Los directores de este estudio se calificaron más favorablemente en el área de dirección del modelo del camino, con una puntuación media de 26.23. Los directores también se puntuaron menos favorablemente en el área de capacitar a otros para actuar con una puntuación media de 24.43. Sobre la base de los datos, los directores de este estudio ven a sus comportamientos generales de liderazgo muy favorablemente.

La tercera pregunta: ¿Hay alguna diferencia significativa entre los comportamientos de liderazgo percibidos por sí mismos y los observados por los maestros directores?

Los resultados de la prueba *t* independiente muestran que hay una diferencia significativa entre los puntos de vista y las evaluaciones de los maestros y directores en todos los componentes de comportamientos de liderazgo de los directores,

salvo en la referente a capacitar a los demás a actuar. De hecho, los maestros calificaron a los directores con una puntuación más baja en todas las categorías si lo comparamos con la autoevaluación de los directores. Los maestros y directores tienen la misma calificación en la variable motivar a otros a actuar.

**Tabla 5.** La prueba *t* independiente sobre la diferencia entre los comportamientos de liderazgo percibidos por los directores de sí mismos y los observados por los profesores (N = 175)

Variables	G.	N	Porcentaje	Std.D	t-test	df	Sig.
<b>Modelar el camino</b>	T.	12	23.9302	4.68739	-		.01
	P.	46	26.2391	7.83208	2.36	9	
<b>Inspira una visión compartida</b>	T.	12	23.8295	4.85754	-		.030
	P.	46	25.5000	3.01662	2.18	17	
<b>Desafiar el proceso</b>	T.	12	23.3333	5.27721	-	3	.050
	P.	46	24.9565	2.94359	1.97	7	
<b>Capacitar a otros a actuar</b>	T.	12	22.8372	5.23628	-		.06
	P.	46	24.3261	2.92160	1.82	9	
<b>Alentar el corazón</b>	T.	12	23.9535	5.07731	-		.01
	P.	46	25.8478	2.45825	2.42	6	
<b>Total</b>	T.	12	117.883	24.08891	-		.01
	P.	46	126.869	14.0263	3.03	8	
			6	4			

La cuarta pregunta: ¿Existe una relación entre los comportamientos de liderazgo y experiencia directiva desde la perspectiva de los directores y maestros?

Los resultados de la Tabla 6 muestran que no existe una relación significativa entre ninguno de los componentes de los comportamientos de liderazgo y experiencia de gestión desde la perspectiva de los directores. En otras palabras, los comportamientos de liderazgo de los directores con experiencia (> 5) y sin experiencia (> = 5) son relativamente los mismos y

en general aceptables.

De acuerdo con la Tabla 6, no existe una relación significativa entre ninguno de los componentes de los comportamientos de liderazgo de los directores y su experiencia en la gestión desde la perspectiva de los docentes. En otras palabras, los profesores creen que los comportamientos de liderazgo de ambos grupos, directores con experiencia (> 5) y sin experiencia (> = 5) son relativamente aceptables. En general, sobre la base de los resultados se puede deducir que no hay ninguna diferencia porque los directores y los maestros no evalúan mejor a los directivos cuando tienen una experiencia >5 o al contrario.

## 4 DISCUSIÓN

El análisis de los datos del cuestionario LPI-Observado indicó que los profesores calificaron a su director con una puntuación alta en todas las áreas de liderazgo. Este resultado no es consistente con los hallazgos de Kursunoglu y Tanriogen (2009) que concluyeron que los profesores evalúan de forma moderada los comportamientos de liderazgo de sus directores. Los resultados son de alguna manera consistentes con el cuestionario LPI-Observado desarrollado por Kouzes y Posner (2003) para la población en general. Desde la perspectiva de los profesores, no existe una relación significativa entre ninguno de los componentes de la conducta de liderazgo y la experiencia en la gestión de los directores. En otras palabras, los comportamientos de liderazgo de ambos grupos, directores experimentados e inexpertos son relativamente los mismos y en general aceptables. Esto coincide con los hallazgos de Johnson (2004), que demostró que no existe una relación significativa entre la experiencia y los comportamientos de liderazgo de los directores.

El análisis de los datos de la LPI autorealizada indicó que los directores se calificaron muy alto en todas las áreas de liderazgo. Estos resultados son incompatibles con los estudios de Long (1991), que declaró que el empoderamiento de los demás es la estrategia de liderazgo más importante con el fin de lograr el mejor rendimiento personal y otras prioridades; en orden de preferencia incluyen inspirar una visión compartida de modelado, tranquilizadora y desafiante. Los resultados de este estudio también son parcialmente compatibles con la LPI-auto-percibido para la población en general, estudiada por Kouzes y Posner (2003). Desde la perspectiva de los directores, no existe

**Tabla 6.** Prueba del coeficiente de Correlación entre los comportamientos de liderazgo y experiencia en la gestión de los directores desde la perspectiva de los profesores (N = 129)

		N	r	Modelar el camino	Inspira una visión compartida	Desafiar el proceso	Capacitar a otros a actuar	Alentar el corazón	Total
<b>Experiencia en dirección</b>	T	129 df=3	P.	.118b	.842b	.978b	5.475b	1.411b	.740b
			Chi-Sq						
	P	46 df=2	P.	.990	.839	.807	.140	.703	.864
			Chi-Sq						
			Sig.	.438	.232	.511	.489	.277	.306

P = Directores T = Profesores

b. 2 celdas (25,0%) tienen una puntuación de menos de 5. El mínimo esperado es 0,85.

c. 2 celdas (33,3%) tienen una puntuación de menos de 5. El mínimo esperado es 0,48.

una relación significativa entre ninguno de los componentes de los comportamientos de liderazgo con la experiencia en la gestión de los directores.

Los resultados mostraron que no existe una diferencia significativa entre los comportamientos de liderazgo auto-percibidos por los directores y los observados por los profesores en lo referente al ítem de animar a otros a actuar. En cuanto a otros componentes se encontró una diferencia significativa entre la percepción subjetiva de los comportamientos de liderazgo por parte de los directores y los observados por los profesores. Los resultados del presente estudio mostraron que el comportamiento de liderazgo percibido por los directores y observado por los maestros son positivos y consistentes con los hallazgos de Kozes y Posner (2001). Este estudio sugiere que los directores tienen una mejor percepción de su propio liderazgo que el percibido por los maestros. El comportamiento de modelado del liderazgo adquirió la puntuación más alta entre los directores y maestros, no siendo concordante con los estudios de Pingle y Cox (2007). Estos resultados también fueron similares a las normas proporcionadas por Kouzes y Posner (2003) para la población general. Este estudio concluyó que los directores consideran que su propia conducta de liderazgo es más favorable que la que los maestros perciben en sus directores.

Aunque los comportamientos de liderazgo de los directores se evaluaron adecuadamente por directores y maestros, los primeros dieron puntuaciones más altas de sus propios comportamientos de liderazgo en todos los componentes. Brubacher y Rudy (2005) creen que la auto-conciencia y auto-reflexión permitirá a los líderes entender mejor sus puntos fuertes y débiles y de esa forma les será más fácil hacer cambios en sus propios comportamientos de liderazgo. Los directores pueden dar puntuaciones más altas de su propio desempeño debido a la falta de habilidades de evaluación y a que tienen una comprensión equivocada de la autoevaluación. Los directores deben dar respuestas honestas para lograr una evaluación válida y auténtica. Kouzes y Posner (2001) discuten las respuestas honestas en la autoevaluación y señalan que los directores deben ser honestos con los demás en la evaluación de sus comportamientos con el fin de desarrollar y mejorar su profesión. Al pedírselo a otros, pueden comprender mejor sus propias acciones y cómo sus comportamientos influyen en los demás. Es posible mejorar las competencias de liderazgo de los directores a través de una mayor auto-conciencia de las propias habilidades.

## 5 CONCLUSIÓN

A pesar de que las puntuaciones que los profesores dieron a los comportamientos de liderazgo de los directores fueron menores que las que los directores se dieron a sí mismos, los resultados globales tuvieron un nivel aceptable y satisfactorio. Se puede concluir que la mayor variabilidad en las calificaciones de los maestros de las conductas de liderazgo de sus directores indica una percepción más realista de comportamiento de liderazgo de estos. Queda demostrado en esta investigación que la eficacia de un líder está determinada en gran parte por la percepción de los seguidores. Según Nye (2002) la investigación respectiva sugiere que “el liderazgo está en el ojo del espectador”. En este sentido, Kouzes y Posner (2001) afirman que las habilidades que un director necesita incluyen la cooperación y extraer lo mejor de los demás con un propósito y visión compartida. Brubaker y Coble (2005) creen que la auto-conciencia y auto-reflexión asociada a este tipo de recolección de datos permiten a los

líderes hacer cambios en sus comportamientos de liderazgo mediante una mejor comprensión de sus fortalezas y debilidades. Gonyea (2005) piensa que los datos auto-percibido en general son válidos, pero hace recomendaciones para un mejor uso de este tipo de datos en la investigación.

Los líderes que incitan a otros a actuar en realidad están haciendo grupos animados y les involucran activamente en la toma de decisiones. Respetan los demás y crean un ambiente de confianza. Esta confianza les da el poder y la confianza en sí mismos y en los demás y les ayuda a obtener resultados extraordinarios. La obtención de empleados involucrados en la toma de decisiones tiene el mayor impacto en el rendimiento de los estudiantes y en la moral del maestro. Cuando los maestros participan en la toma de decisiones, obtienen una sensación de poder y habilidad. Los profesores pueden trabajar y cooperar con los directores en el intercambio de información y en la resolución de las cuestiones relacionadas con la planificación y creación de programas educativos para los estudiantes. Las autoridades y los funcionarios recomiendan algunas medidas como la transformación del sistema de admisión y preparación de las escuelas de los directores con un énfasis en las conductas de liderazgo y cursos de formación orientados a difundir los comportamientos de liderazgo. Sin lugar a dudas, excepto los investigadores, los directores de las escuelas son el principal destinatario de los resultados de este estudio. Dada la situación actual en las escuelas de nuestro país, contratar a maestros que compartan los comportamientos de liderazgo de sus directores, nos parece vital. Además, los directores pueden desarrollar estos comportamientos beneficiosos en los profesores para dotarlos de estas capacidades de liderazgo. Los directores, además de la supervisión de los asuntos generales de una escuela, deben adoptar roles de liderazgo, y sugerimos que los directores de los centros educativos estén formados para enriquecer y modificar la visión de su puesto en línea con comportamientos directivos y de liderazgo. La formación de los directores debe incluir oportunidades para que aprendan más sobre la autoevaluación y su especialización académica. Los directores deben ampliar sus conocimientos en los cinco estilos de liderazgo que proponen Kozes y Posner (2001), ya que estos estilos representan los comportamientos de liderazgo de una gestión eficaz. Esto puede ser útil para los directores, porque cuando su rendimiento y puesta en práctica mejora, los miembros de la organización actuarán con el mayor potencial. Las organizaciones y particularmente las instituciones educativas, para asegurar que los directores hagan su tarea de gestión correctamente, inevitablemente, deben revisar cuidadosamente el carácter de los directores antes de nombrarlos para los puestos de dirección y por tanto facilitar la adecuada y correcta aplicación de las tareas de dirección en las escuelas mediante la selección de directores con características de personalidad deseables.

## 6 LIMITACIONES DE ESTUDIO

Por último, una de las limitaciones más importantes de este estudio es el uso de datos auto-percibidos. Como muestran las puntuaciones obtenidas a partir de los datos, éstos son mayores que aquellos recogidos de las puntuaciones observadas. Los resultados de este tipo de investigación pueden ser útiles para los directores, ya que necesitan una mejor comprensión de sus propios comportamientos de liderazgo y conocer la percepción que tienen los profesores de sus comportamientos de liderazgo les ayuda a conseguirlo.

## REFERENCIAS

- Alaei, H. (2010). *Comparative study of the importance of managerial and leadership behaviors from the perspective of teachers and principals* (Unpublished master's thesis). Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Iran.
- Alvani, M. (1993). *Public Administration*. Tehran: Nei Publication.
- Ayman, R., & Chemers, M. M. (1983). The relationship of supervisory behavior ratings to work group effectiveness and subordinate satisfaction among Iranian managers. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 338-341. doi:10.1037/0021-9010.68.2.338
- Berumen, J. C. (1992). *Applying the Leadership Practices Inventory on Managers and Employees at Mexican Companies* (Doctor dissertation). Universidad Intercontinental, Mexico.
- Brubaker, D. L., & Coble, L. D. (2005). *The hidden leader: Leadership lessons on the potential within*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Brubacher, J. S., & Rudy, W. (2005). *Higher Education in Transition: A History of American Colleges and Universities*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Carr, R. A. (1988). *A comparative analysis of leadership attitudes of male and female California secondary public school principals* (Doctoral dissertation). Retrieved from Dissertation Abstracts International, 48, Loma Lina University.
- Covey, S. (2005). *Principal-centered leadership*. New York: Free Press.
- Dhanasobhon, C. (1982). *Leadership styles of secondary school principals as perceived by selected principals and teachers in Bangkok* (Doctoral dissertation). The University of Oklahoma, USA.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287. doi:10.1016/1048-9843(91)90016-U
- Gonyea, R. M. (2005). Self-reported data in institutional research: Review and recommendations. *New Directions for Institutional Research*, 127(1), 73- 89. doi:10.1002/ir.156
- Goudarzi, M. H. (1996). *A study on relationship between organizational climate and principals' behaviour effectiveness in government and private elementary schools in Babol (Iran)* (Doctoral dissertation). Allame University, Iran.
- Jabor, K. M., Sale, M. I., Deba, A. A., Musta'mal, A. H., & Sadiq, A. (2013). Responsibility of School's Leaders in Tackling the e-Learning Barriers in Technical and Vocational Education Higher Institutions. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 6(3), 134-142. doi:10.7160/eriesj.2013.060301
- Johnson, R. L. (2004). *A study of instructional leadership behaviors of principals and student achievement*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Digital Dissertations database.
- Kozes, J. M., & Posner, B. Z. (1999). *Encouraging the Heart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozes, J. M., & Posner, B. Z. (2001). *Leadership Practice Inventory (LPI)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002a). *Leadership practices inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leadership*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002b). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Leadership Practices Inventory: Facilitator's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *A leader's legacy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kursunoglu, A., & Tanriogen, A. (2009). The relationship Between Teachers' Perceptions towards Instructional Leadership Behaviors of Their Principals and Teachers' Attitudes towards Change. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 252-258. doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.046
- Long, D. L. (1991). *Identifying and Analyzing the Factors Utilized by Superintendents in Achieving Their "Personal Best" in Education* (Doctoral dissertation). Iowa State University Ames, USA.
- Manning, R. L. (2004). *A Comparative Analysis of Leadership Skills: Military, Corporate, and Educational as a Basis for Diagnostic Principal Assessment* (Doctoral dissertation). Drexel University, Philadelphia, USA.
- Naeemollah, K., & Hafiz, I. (2010). The Managerial Behavior of Secondary School Heads in Punjab (Pakistan). *Educational Research and Reviews*, 5(4), 189-192.
- Nye, J. L. (2002). The eye of the follower: Information processing effects on attributions regarding leaders of small groups. *Small Group Research*, 33(3), 337-360. doi:10.1177/1049640203300303
- Pingle, T. L., & Cox, E. P. (2007). Leadership Practices of Elementary School Principals. Curriculum Specialist South Carolina Department of Education Office of School Quality. *Academic Leadership*, 4(2), 6-9.
- Robinson, C. T. (1996). *School effectiveness behaviors of elementary school principals in Mississippi* (Doctoral dissertation). Jackson State University, Mississippi, USA.
- Satia, J. Kumar, A., & Liow, M. L. (2014). *Visionary Leadership in Health: Delivering Superior Value*. SAGE Publications.
- Tanner, J. R. (1981). *Effects of leadership, climate and demographic factors on school effectiveness: An action research project in leadership development* (Doctoral dissertation). Case Western Reserve University, Cleveland, USA.
- Umbach, H. N. (1993). *Effects of sex, leadership style, and task structure on leadership effectiveness* (Doctoral dissertation). Central Missouri State University, USA.

### Como citar este trabajo:

Mehdinezhad, V. & Sardarzhahi, Z.. (2016). Leadership Behaviors and Its Relation with Principals' Management Experience. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 5(1), 11-16. doi: 10.7821/naer.2016.1.133

Con el fin de llegar a un mayor número de lectores, NAER ofrece traducciones al español de sus artículos originales en inglés. **Este artículo en español no es la versión original del mismo, sino únicamente su traducción.** Si quiere citar este artículo, por favor, consulte el artículo original en inglés y utilice la paginación del mismo en sus citas. Gracias.